

Lideratges i motivacions pel servei públic

Treball Final de Grau
Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia

Estudiant: Oriol Prat Barceló
Professor: Xavier Ballart Hernández
20/05/2019



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

ÍNDEX

1. Introducció	3
<hr/>	
2. Marc Teòric	4
3. Objecte d'Estudi	9
4. Hipòtesis	10
5. Metodologia	11
6. Resultats	12
7. Conclusions	16
<hr/>	
8. Bibliografia	17
9. Annexos	19

1. INTRODUCCIÓ

Avui dia pensem que és normal en país o nació, poder disposar de tota una sèrie de serveis públics per garantir un benestar global en la ciutadania, ara bé, ens hem parat a pensar per quines raons hi ha persones que treballen als serveis públics d'aquí Catalunya? Quines són les raons o argument principals que els motiva a fer-ho? Considero que es tracta d'un sector el qual s'hi ha realitzat molt poca investigació pel que fa al fet d'avaluar els efectes que pot causar la motivació dels seus treballadors sobre el seu rendiment i/o satisfacció laboral. Aquest treball podria ajudar a donar a conèixer millor la rellevància del fet de poder tenir persones que treballin per la salut de tothom i seria bo saber també, en línies generals, perquè ho fan realment.

Actualment, tota decisió que prenem en les nostres vides, sobretot en la laboral, ve donada per un conjunt de satisfaccions o recompenses com a conseqüència del que ens aporta el fet de realitzar una tasca concreta. Mai o molt poques vegades ens hem preguntat perquè tenim tantes persones treballen per garantir que la gent gaudeixi d'una bona salut i encara menys qüestionar-nos, per exemple, perquè hi ha un servei públic sanitari. Doncs això és vist com alguna cosa normal en qualsevol país desenvolupat que ha de ser qualitat. De fet, en el nostre país, a l'hora de valorar l'assistència sanitària a Catalunya un 60,1% creu que és molt bona o bona, un 27,4% normal i un 11,3% la qualifica de dolenta o molt dolenta (Baròmetre Sanitari Catalunya, 2017). L'interès social d'aquest treball doncs, remet en investigar el perquè tots els membres que formen part del servei públic sanitari de Catalunya treballen en aquesta organització i no ho fan per una altra de diferents característiques. Es tracta d'un fenomen poc investigat actualment, doncs amb aquest treball es vol donar-lo a conèixer més entre els estudiants i personal acadèmic de la facultat.

El treball en si estarà constituït de diferents parts. Primerament s'exposa el marc teòric general on explico el que diuen els diferents teòrics sobre la motivació per treballar als serveis públics, dono a conèixer els debats més rellevants del tema i l'ús que em proporcionen totes aquestes perspectives pel que voldré analitzar posteriorment. Amb l'elaboració del marc teòric, desenvoluparé l'objecte d'estudi en el qual exposo la meua descripció del fenomen que vull estudiar un cop contemplades diferents perspectives. A continuació, es mostren les hipòtesis que em plantejo segons l'estudi prèviament al marc teòric i l'objecte d'estudi, de manera que s'exposen afirmacions que mostren quines relacions hi ha entre els conceptes centrals del treball i el meu objecte d'estudi. Així dono pas a explicar la metodologia del treball on justifico la tria d'una sèrie de tècniques d'anàlisi per poder validar o refutar totes les hipòtesis plantejades. Part que executaré a l'hora de comentar els resultats de les anàlisis, el pas previ que em condueix finalment a extreure unes conclusions del treball.

Així doncs, amb aquest treball em centraré en investigar d'on podem dir que sorgeix la motivació per treballar al servei públic i com es desenvolupa tal motivació quan tractem d'avaluar el rendiment individual i la satisfacció laboral dels treballadors. D'aquesta manera, la qüestió principalment introductòria al treball seria; quin tipus de motivacions porten a les persones a voler treballar pel servei públic de Catalunya?

2. MARC TEÒRIC

En l'exposició del marc teòric d'aquest treball, en primer lloc desenvoluparem aquelles perspectives o visions principals que es reconeixen sobre la motivació en el servei públic. A continuació debatrem les contradiccions o diferències més rellevants entre aquestes visions, per així finalitzar amb una aclaració sobre perquè serveixen tots aquests posicionaments exposats de cara a la realització del treball.

Aquest treball s'enfoca i gira al voltant del concepte de la motivació per treballar en el servei públic. Però, abans que focalitzar-nos en aquesta idea en si, cal conèixer quins tipus de motivacions podem desenvolupar i quins lideratges podem associar més a cada tipus d'aquestes. Per abordar aquestes qüestions em basaré en l'article de Eyal i Roth on es parla d'un estudi que té com a objectiu principal explicar les relacions que hi ha entre les teories de la motivació i les de lideratges.

Centrant-nos en els lideratges primerament, els podem reconèixer com aquella habilitat per mobilitzar, inspirar i motivar els altres a aplicar les seves pròpies habilitats i recursos sobre una causa (Eyal i Roth, 2011). Així doncs, un lideratge il·lumina les formes sobre com un individu influencia a altres i els persuadeix a dedicar els seus màxims esforços a tasques que promoguin els objectius d'aquest. No obstant, pocs estudis han examinat directament la relació entre diversos estils de lideratge i de motivació entre els individus (Bono i Judge, 2003). Una altra visió sobre la conceptualització dels lideratges és la de Wright, el qual ho entén com una de les principals palanques que poden activar els directius amb l'objectiu de millorar el rendiment de les seves organitzacions, ja siguin públiques, privades o del tercer sector (Wright et al. 2012). El tipus de lideratge està molt relacionat amb el recurs d'altres palanques, com la motivació intrínseca o el recurs a sistemes formals de gestió per resultats (Ballat, Ripoll, Rico, 2016).

A nivell general, hi ha una distinció molt acceptada i globalitzada sobre quins tipus de lideratge podem trobar. Dividim els diferents tipus entre lideratges transformacionals i transaccionals, proposats pel model de lideratge de gamma completa (Bass i Avolio, 1994). El lideratge transformacional es tracta d'una de les principals teories del comportament organitzatiu que va aparèixer en el seu moment com a alternativa al lideratge basat en la utilitat individual i en l'intercanvi de recompenses per l'esforç (idea principal del lideratge transaccional).

El lideratge transformacional inspira a les persones a superar les seves expectatives (Yukl, 1998). Aquest tipus de lideratge encoratja i motiva els seus seguidors a identificar-se amb el líder i desenvolupar una afinitat per unes visions i objectius comuns. Aquest lideratge té la seva idea fonamental en què els directius aconseguirien que els seus treballadors s'esforcin en fer bé la seva feina perquè creuen en la importància dels objectius últims de l'organització (citar llibre). L'impacte dels líders transformacionals en el seus seguidors s'atribueix a la seva capacitat per nodrir les necessitats dels seguidors, empoderar-les i donar-lis una sensació d'haver de complir una missió, d'haver de complir amb uns objectius ètics i generals que superin els seus propis objectius. Impliquen els seus treballadors amb una visió atractiva,

desenvolupant una identitat col·lectiva, expressant confiança i optimisme fent referència als valors fonamentals i als ideals que justifiquen l'existència de l'organització (Ballart, Ripoll, Rico, 2016).

Aquests líders també exerceixen una influència idealitzada tot tenint en compte les necessitats dels seus seguidors, actuant segons els valors de l'organització que serveixen com a model a emular. D'altra banda, els líders transformacionals realitzen una tasca rellevant perquè l'organització sigui innovadora i original. Doncs proporcionen una estimulació intel·lectual, als seus seguidors, demanant que pensin de manera creativa. Els estimulen a qüestionar-se i replantejar-se problemes de diferents maneres sobre diverses situacions. A més a més, aquest tipus de líder solen mostrar consideracions individualitzades atenent a les necessitats i diferències individuals concretes de cada seguidor per ajudar-los a treballar cada vegada a un nivell més alt. Finalment, els líders transformacionals, proporcionen una motivació inspiradora tot actuant amb entusiasme i esperit d'equip (Avolio et al., 1999). I és que sota un lideratge transformacional, els seguidors es comprometen a assolir objectius comuns, de tal forma que s'anima a aquests a qüestionar suposicions bàsiques de l'organització social en si.

Així doncs, podem resumir aquest tipus de lideratge amb els següents punts en concret:

- Posar de relleu la importància dels objectius / dels resultats que pot aconseguir la organització
- Possible satisfacció de necessitats psicològiques bàsiques dels empleats
- Inspirar a través de les finalitats
- Exercir una influència ideal sobre la base ser un model
- Estimular la reflexió crítica
- Tenir una consideració individualitzada dels treballadors i de les seves necessitats.

Per un altre costat, fixant-nos més en l'altre tipus de lideratge veurem que presenta unes característiques diferents. En contrast amb el lideratge transformacional, el lideratge transaccional està basat en otorgar recompenses per complir o assolir diverses metes. Tot plegat per mirar de mantenir una gestió eficient i complir amb les normes i polítiques organitzatives (Bass i Avolio, 1994). Anant més al moll de l'òs, el lideratge transaccional implica un procés d'intercanvi entre el líder i els seus seguidors, tot mirant d'augmentar els compliments dels seguidors cap al líder i també amb les regles de l'organització (Yukl, 1998).

Posant més el focus en el paper que desenvolupen aquests líders, bàsicament mantenen un control logístic i ajustat emfatitzant amb el compliment de normes i procediments. Més concretament, comproven el progrés i la qualitat del treball, tot avaluant el rendiment de les persones i l'organització en global (Quinn, 1988; Spreitzer et al., 1999). Així doncs, els subordinats dels líders transaccionals no s'espera que pensin de manera innovadora (Eyal i Klark, 2004), sinó que se'ls pot controlar per mitjà d'una base de criteris predeterminats (Bass, 1985).

D'aquesta manera, el lideratge transaccional es basaria principalment en els incentius i en el intercanvi d'esforç per premis o la manca d'esforç per penalitzacions. Per tant, aquest lideratge el podem resumir amb els següents punts:

- Paga per rendiment
- Guanyar status
- Promesa de promoció

A continuació comentaré el què podem entendre pel concepte de motivació, així com els diferents tipus que en poden sorgir en funció les nostres desitjos o creences. Una definició simple seria aquella que la identifica amb la força o forces que activen, dirigeixen i sostenen el comportament (Perry i Porter, 1982). Així doncs, una persona motivada seria aquella que fa algo perquè ho vol fer, i la motivació el que li aporta energia, l'activa i la manté en moviment (Hezberg, 1968).

Són forces que donen energia, dirigeixen i mantenen el comportament, però en definitiva, les motivacions resulten quan una persona creu que participar en un comportament que donarà peu a alguna experiència o resultat desitjat. La motivació, però, la podem diferenciar en dos gran tipus: l'extrínseca i la intrínseca. Aquesta última existeix quan els individus busquen en el treball el plaer, la diversió, l'interès, satisfer la curiositat o el repte personal en la solució d'una qüestió. Per tant, consisteix a realitzar una activitat perquè la pròpia activitat és interessant. Això inclou el prototip d'autonomia, ja que la persona està disposada a fer l'activitat de manera voluntària, sense cap altre interès.

D'altra banda, la motivació extrínseca, suposa la cerca d'un objectiu que és diferent del treball en si mateix (Amabile, 1993) i es relaciona amb guanyar més diners, promocionar, tenir estabilitat i guanyar estatus dins l'organització. Així doncs, implica realitzar una activitat perquè condueix a una conseqüència separable. Les activitats que no resultin interessants requeriran conseqüències extrínseques perquè la persona es pugui motivar (Jensen i Bro, 2017).

Si poguéssim també resumir els punts en qüestió que caracteritzen les diferents motivacions comentades anteriorment ho exposaria de la següent forma:

Motivació intrínseca

- Recompensa intrínseca per fer una feina
- Satisfà necessitats personals del tipus m'interessa la feina, ho trobo divertit/entretingut, la feina és un repte al mateix temps serveix per alguna cosa

Dins de la motivació intrínseca hi podem trobar algunes formes de motivació particulars com la motivació per treballar al servei públic. Aquesta motivació es relaciona amb les de caire intrínsec que no depen tan del plaer en el treball (motivació intrínseca) com si del sentit que té el treball pels beneficiats i per la comunitat (motivació prosocial) (Ballart, Ripoll, Rico, 2016).

Motivació extrínseca

- Recompensa externa per fer una feina
- L'acció és motivada per un factor extern i no per un factor atractiu internament (més diners, promoció, consideració, prestigi...)

Un cop vist els diferents tipus de lideratges i motivacions, els quals es reconeixen àmpliament pels estudiosos en la matèria, es desenvolupen una sèrie de debats al voltant de possibles connexions entre tots aquests tipus de conducta. En un primer lloc podem veure com hi ha autors que expliquen com el lideratge transformacional recolzen la motivació intrínseca.

Arribats a aquest punt s'han començat a establir certs debats sobre quines relacions hi ha entre aquests tipus de lideratge i les diferents motivacions que es donen en els treballadors. Malgrat l'extensa recerca comparativa sobre els estils de lideratge, s'han donat pocs intents empírics per examinar l'impacte dels diversos estils de lideratge en la motivació dels treballadors.

De les poques investigacions realitzades sobre aquests debats de les relacions entre lideratges i motivacions, en podem destacar alguna. Doncs per explicar l'efecte motivacional del lideratge transformacional, Shamir et al. (1993) mantenia que aquests líders fomentaven les motivacions intrínseques relacionades amb l'autoconcepte. La seva teoria del lideratge afirma que els líders carismàtics o transformacionals promouen la motivació intrínseca dels seguidors per actuar més enllà de la seva descripció laboral, elevant la seva autoestima, el seu propi valor i la seva identificació social.

Seguint Shamir et al. (1993), Kark i Van Dijk (2007) van utilitzar la teoria de l'enfocament regulador de Higgins (1998) per suggerir que el lideratge transformacional preveuria la promoció dels objectius relacionats amb el jo i les seves esperances i aspiracions dels seguidors. En canvi, Kark i Van Dijk (2007) van argumentar que el lideratge transaccional es centraria en les expectatives i obligacions externes i prediria l'orientació motivacional dels seguidors.

Arribats en aquest punt em centraré en un tipus en concret de motivació com és la del sector públic. Aquesta té el seu origen en la cerca d'alternatives a la teoria de l'elecció racional de la motivació (Ballart, Ripoll, Rico, 2016). Els primers teòrics de la MSP plantegen que no s'hauria d'oblidar que algunes persones opten en la seva vida professional pel servei públic perquè desitgen contribuir al benestar de la societat. Autors com Perry i Wise comencen a parlar-ne en els seus articles dels anys noranta fent referència a una ètica pública de servei que no es limitava als treballadors del sector públic i que concretaria alguns dels motius amb comportaments altruistes i prosocials (Ballart, Ripoll, Rico, 2016). Afirmaven que la motivació pel servei públic no només es podia trobar en organitzacions públiques, sinó que també en la provisió de serveis públics.

Una de les àrees més estudiades en l'àmbit del comportament organitzatiu i es relaciona amb altres resultats com el del treballador amb l'organització és la satisfacció en el treball. Des dels primers treballs sobre MSP que s'ha considerat que el servei públic podia ser una font de satisfacció pels treballadors del sector públic i per aquells del sector privat que ocupaven llocs

que els permeten satisfer les seves necessitats de servei públic. També, una altre àrea que possiblement és de les més influenciades per la MSP és el rendiment. Probablement la conseqüència més important de tenir MSP sigui un millor rendiment individual. Aquesta idea està present en diferents definicions i ja fou proposada per Perry i Wise el 1990. Pels investigadors com aquests últims, es tracta de vincular el que motiva als treballadors i el que condueix a un major rendiment individual/organitzatiu. Si la MSP està vinculada positivament amb el rendiment individual, les organitzacions públiques seran menys dependents dels incentius monetaris per gestionar efectivament el rendiment dels treballadors.

Seguidament procediré a la definició i explicació més extensa del concepte de motivació pel servei públic el qual identifico a continuació com l'objecte d'estudi del treball.

3. OBJECTE D'ESTUDI

La motivació pel servei públic és considerada com un tipus de motivació intrínseca tot i que hi ha un debat obert sobre aquesta qüestió. Es tracta d'una força única que podem trobar entre els prestadors de serveis públics. Grant (2008) ho definia com aquell desig de destinar esforços per beneficiar altres persones. Es veia com un comportament pro-social, altruista. Rainey i Steinbauer (1999) tenien una visió que remarcava encara més aquest element o factor altruista de la motivació pel servei públic. Ho veien directament com aquella motivació altruista al servei dels interessos d'una comunitat. Ara bé, jo em decanto per la definició de Perry i Wise (1990) (citar llibre) per descriure aquest fenomen de la motivació pel servei públic. Doncs veuen aquesta motivació com la predisposició d'un individu a reaccionar a motius vinculats principalment o únicament amb persones amb un major compromís cívic, compassió i capacitat de sacrifici. Dit d'una altra manera, una forma particular de motivació altruista i prosocial que seria activada pels valors i objectius que emergeixen en el context de les institucions públiques (citar llibre). D'acord amb aquesta conceptualització, la motivació del servei públic reflexa tres tipus de motius: racionals, normatius i afectius. Els racionals tenen a veure amb l'interès d'un individu en determinats serveis públics perquè s'identifiquin amb els seus objectius. Els normatius es relacionen amb el fet de creure en l'interès públic i els afectius es caracteritzen pel desig d'ajudar a altres persones.

Els conceptes i teories que fonamenten la MSP estan molt relacionades amb els relatius al lideratge transformacional (Imatge 11). En el cas de la MSP, existeixen estudis empírics que relacionen aquest amb la satisfacció en el treball i el rendiment individual i col·lectiu.

Però com podem mesurar aquest concepte? Ja al 1982 Rainey utilitzà un sol ítem, "implicar-se en serveis públics significatius" com un indicador de MSP (Motivació Servei Públic). La principal font per mesurar la MSP fou el treball de Perry publicat el 1996 i que reduí la tipologia de motius a l'escala de quatre dimensions i 24 ítems. Ara bé, la taula que utilitzaré en el meu cas serà la proposada per Kim et al. (2013), la qual inclou 16 ítems i 4 subdimensions.

Davant de tot plegat, no he pogut recollir informació sobre com la motivació pel servei públic, els diferents tipus de motivacions descrits anteriorment o els diferents lideratges també comentats al marc teòric, afecten en aspectes primordials dels treballadors com el seu rendiment o la seva satisfacció en el lloc de treball. Doncs es tracta d'unes relacions, les quals encara no s'han abordat a fons en recerques o investigacions socials com bé es comenta en algunes de les lectures realitzades que formen part del marc teòric.

Arribats en aquest punt la pregunta inicialment plantejada sobre el treball ha quedat resposta en el marc teòric. Havent determinat l'objecte d'estudi de la recerca, la pregunta d'investigació queda reformulada de la següent manera:

En quins àmbits, com el rendiment individual o la satisfacció laboral, juguen un rol més transcendental els lideratges i les motivacions dels treballadors del servei públic sanitari a Catalunya?

4. HIPÒTESIS

A partir de l'exposició de l'objecte d'estudi i dels conceptes del marc teòric general que compren aquest treball, procediré a continuació amb la redacció del conjunt d'hipòtesis sobre la motivació en el servei públic sanitari. Aquestes m'han de servir per començar establir relacions entre els conceptes centrals de l'objecte d'estudi, a més també em serviran de guia per a la proposta metodològica que plantejaré a posteriori.

Enumeració d'hipòtesis:

- El rendiment dels treballadors del servei públic s'explica en funció de les seves motivacions.
- La satisfacció laboral dels treballadors del servei públic s'explica per la influència del seu lideratge.
- El nivell d'estudi és un factor significatiu o influencia significativament la satisfacció laboral dels treballadors.
- El l'edat és un factor significatiu o influencia significativament el rendiment individual dels treballadors.
- La influència d'un lideratge transformacional pot fer desenvolupar motivacions intrínseques (com la motivació pel servei públic) a les persones.
- La influència d'un lideratge transaccional pot fer desenvolupar motivacions intrínseques (com la motivació pel servei públic) a les persones.

5. METODOLOGIA

Una vegada presentades les hipòtesis que em plantejo per aquest treball, concretaré seguidament quina metodologia faré servir per a comprovar la corresponent validació de cadascuna d'elles.

En els recents anys no s'han fet masses investigacions sobre la motivació en el servei públic sanitari, per no dir que gairebé cap. Com es tracta d'una mostra molt elevada (estem fent referència al personal que treballa en hospitals), per reflexar tota la seva representació de la forma més adequada s'ha escollit la tècnica quantitativa de l'enquesta. Tal enquesta fou realitzada expressament per a una investigació a 574 professionals del Pla per la integració dels Serveis Socials i de la Salut (PIAISS) de la Generalitat de Catalunya (citar llibre). A partir d'aquesta enquesta he pogut extreure'n una matriu, la qual he fet servir en programes informàtics com ara R o PSPP per poder executar mètodes d'anàlisi i anàlisi multivariada.

Per poder assolir l'objectiu d'aquesta investigació plantejant juntament amb la descripció de l'objecte d'estudi, primer hauré de recodificar certes variables perquè siguin operatives simplement unificant els seus ítems.

A continuació realitzaré una anàlisi de la consistència interna d'aquestes variables per veure fins a quin punt són fiables. Aquest procés l'hauré de dur a terme per mitjà de l'Alfa de Crombach, un indicador de confiabilitat molt utilitzat en ciències socials. Seguidament faré un anàlisi d'una matriu de correlacions per observar a quins nivells estaven les correlacions entre les variables amb les quals anava a operar. Finalment, les relacions que miraré d'estudiar en aquesta investigació seran examinades a partir d'un anàlisi de regressió lineal simple. Aquest anàlisi miraré d'establir-hi fins a dos models. Un d'aquests serà respecte a la satisfacció laboral i l'altre respecte el rendiment individual, els dos elements als quals feia referència anteriorment ja en l'objecte d'estudi.

És necessari estudiar amb major profunditat la complexitat de les relacions entre MSP, satisfacció laboral i rendiment individual. Per tant, amb aquest treball es vol aclarir quines relacions són més importants quan hi ha diversos factors en joc com els lideratges, les motivacions, l'edat... L'objectiu doncs d'aquestes operacions és acabar comprovant com es dona la relació d'aquestes variables respecte a la satisfacció laboral i el rendiment individual.

Cal recordar que, per realitzar aquestes operacions de la investigació, a l'hora de tracta amb el concepte de la MSP utilitzaré l'escala proposada per Sangmook Kim. Tal escala inclou els 16 ítems i les 4 subdimensions presentades en l'objecte d'estudi (Ballart, Ripoll, Rico, 2016).

6. RESULTATS

Així doncs, he anant realitzant totes les operacions comentades anteriorment en la metodologia del treball i en el mateix ordre en el qual les he anomenat.

En primer lloc he avaluat la consistència interna o el nivell de confiabilitat de la majoria de variables que volia generar, per mitjà de l'Alpha de Crombach. Val a dir que el valor d'aquest indicador sempre estarà entre 0 i 1. Els valors a prop de 1 seran millors, indicaran una millor consistència interna i al revés si s'apropen a 0. Per convenció, els valors d'Alpha iguals o majors de 0'70 es consideren acceptables, els de més de 0'80 són bons i els de més de 0'90 són valors excel·lents. Els que estan per sota 0'50 indica que tal variable té una pobre confiabilitat i els que estan per sobre, doncs regular.

D'aquesta manera després de realitzar els càlculs, respecte als lideratges obtinc un indicador de 0'96 en el transformacional (Imatge 15) i de 0'75 en el transaccional (Imatge 16). Pel que fa a la motivació extrínseca, el resultat fou de 0'66 (Imatge 17). En el cas del rendiment individual, l'Alpha ha estat de 0'72 (Imatge 23) i en el de la Satisfacció Laboral l'indicador ha estat de 0'75 (Imatge 24). Finalment, en la MSP, primer de tot he calculat les Alphas de les seves dimensions. En el sacrifici personal personal l'Alpha ha estat de 0'84 (Imatge 21), en l'atracció per l'elaboració de les polítiques públiques, 0'82 (Imatge 18), en la compassió l'Alpha ha sigut de 0'83 (Imatge 19) i en el compromís amb el servei públic, 0'69 (Imatge 20).

He realitzat a continuació les recodificacions per generar les variables definitives de la MSP, la motivació extrínseca, els lideratges transformacional i transaccional, la satisfacció laboral i el rendiment individual. Tot elles formades a partir dels seus ítems corresponents. Val a dir que en el cas de la MSP, aquesta ha sorgit de la combinació de les seves 4 dimensions mencionades anteriorment i així, la seva Alpha de Crombach ha estat calculada posteriorment amb un resultat de 0'73 (Imatge 22).

Seguidament he realitzat un matriu de correlacions entre totes aquestes variables més unes de que executaran una funció de control posteriorment en l'anàlisi de regressió lineal com són l'edat, el gènere o el nivell d'estudis. Amb aquesta anàlisi podem comprovar el coeficient de correlació de cada variable. Es tracta d'una mesura simètrica de la relació lineal, una mesura estàndar on el seu valor va entre l'interval -1 i 1. Aquest coeficient indica els sentit de la relació entre dues variables: si és positiu la relació és directe o creixent i si és negatiu la relació és indirecte o decreixent. El valor absolut del coeficient indica el grau o intensitat de la relació que es divideix entre: absència de relació (0) i relació màxima (1). Així doncs, si ens fixem en els resultats de la taula (annex) podem veure com la majoria de resultats són positius i per tant es tracten de relacions directes entre variables i en algun cas fins i tot podem constatar una relació màxima. D'altra banda, podem trobar molt poques relacions que siguin indirectes o decreixents.

Finalment, pel que a les anàlisis de regressió lineals, he generat dos models com ja havia comentat anteriorment, per assolir l'objectiu plantejat: un sobre la satisfacció laboral i una altre respecte el rendiment individual. L'objectiu principal de la regressió lineal es tracta de

determinar la contribució de les variables independents en l'explicació de la variable dependent a través d'un coeficient (per cada variable independent) que indica la importància de cada una i que s'expressa a través de l'estimació de la recta de regressió. Per tant, es tracta de descriure la relació de dependència lineal, estimar i quantificar la relació en un model explicatiu i realitzar prediccions.

Sobre aquest tipus d'anàlisi cal tenir en compte també que es tracta d'una operació on les observacions es corresponen a una mostra aleatòria de la població, la relació entre les variables i és lineal, els models estan correctament especificats: no s'han deixat de considerar les variables rellevants i no s'han inclòs variables independents irrelevants. Aquestes són algunes de les condicions principals que han de complir els models. En la interpretació dels seu resultats serà clau interpretar el coeficient de determinació, doncs és la mesura que determina el grau d'ajustament del model, és a dir, la seva capacitat explicativa i predictiva.

Pel que fa al model del rendiment individual, com la majoria de variables independents no aporten contribucions significatives en l'explicació de la variable dependent. Això es pot comprovar mirant la taula de Coeficients (Imatge 27) mirant el valor significatiu de cada variable independent. Només els dos tipus de motivacions fan el contrari i, així mateix, són les variables independents més importants en l'explicació del rendiment individual. Per tan, tan la motivació pel servei públic com la motivació extrínseca, són les variables independents que aporten les contribucions significatives més rellevants per a l'explicació del rendiment individual dels treballadors del servei públic sanitari (Imatge 27).

A més a més, podem observar com el coeficient de determinació (R-Squared) és de 0'10. Per tant, podem dir que el model explica un 10% de la variabilitat de la variable dependent, sent la par residual o no explicada del 90%. Les proves estadístiques del model, tan de l'Anova com del coeficient són significatives (Imatge 27).

D'altra banda, respecte al model de la satisfacció laboral, com bona part de les variables independents no aporten contribucions significatives en l'explicació de la variable dependent. Això es pot comprovar mirant la taula de Coeficients (Imatge 28) mirant el valor significatiu de cada variable independent. Les variables que sí que mostren contribucions rellevants són, sobretot els dos tipus de lideratges (transaccional i transformacional), i la MSP. Per tant, les variables independents de la MSP i dels dos lideratges són les que aporten una contribució més significativa en l'explicació de la satisfacció laboral dels treballadors del servei públic.

D'altra banda, respecte el model de la satisfacció laboral podem veure com el coeficient de determinació (R-Squared) és de 0'57. Per tant, podem dir que el model explica un 57% de la variabilitat de la variable dependent, sent la par residual o no explicada del 43%. Les proves estadístiques del model, tan de l'Anova com del coeficient són significatives (Imatge 28).

Pel que fa al possible origen de la formació d'aquesta motivació, he realitzat una taula de contingència entre tipus de lideratges i motivacions per així analitzar si algun tipus de lideratge podria tenir influència en el desenvolupament de certs tipus de motivacions. El cert és que el

lideratge transformacional ha estat l'únic que ha presentat una relació significativa amb les motivacions, tan amb la motivació pel servei públic sanitari com amb la motivació extrínseca (Imatge 28).

Un cop vistos els resultats, anem a veure quines hipòtesis podem afirmar o no de les plantejades anteriorment:

- El rendiment dels treballadors del servei públic sanitari s'explica en funció de les seves motivacions. Sí

Hipòtesi validada. Doncs el rendiment és un factor explicat rellevantment per les motivacions dels individus segons els resultats que podem observar en la taula corresponent a l'anàlisi de regressió lineal pel model del rendiment individual (Imatge 27).

- La satisfacció laboral dels treballadors del servei públic sanitari s'explica per la influència del seu lideratge. Sí

Hipòtesi vàlidada. El lideratge és un dels factors principals que expliquen com de satisfets estan els treballadors fent la seva feina i ho podem comprovar segons els resultats obtinguts de l'anàlisi de regressió lineal pel model de satisfacció laboral (Imatge 28).

- El nivell d'estudi és un factor significatiu o influencia significativament la satisfacció laboral dels treballadors. No

Hipòtesi rebutjada. Doncs el nivell d'estudi no es tracta d'un factor rellevant a l'hora d'explicar el nivell de satisfacció laboral que tenen els individus del servei públic sanitari. Això indiquen els resultats extrets de la taula de l'anàlisi de regressió lineal pel model de satisfacció laboral (Imatge 28).

- El l'edat és un factor significatiu o influencia significativament el rendiment individual dels treballadors. No

Hipòtesi rebutjada. Doncs l'edat no es tracta d'un factor important a l'hora d'explicar el rendiment laboral que tenen els individus del servei públic. És el que assenyalen els resultats extrets de la taula de l'anàlisi de regressió lineal pel model de satisfacció laboral (Imatge 27).

- La influència d'un lideratge transformacional pot fer desenvolupar motivacions intrínseques (com la motivació pel servei públic) a les persones. Sí

Hipòtesi acceptada. Doncs el lideratge transformacional es tracta d'un factor que té relació amb la motivació per treballar en el servei públic i, per tant, és una de les variables transcendents per generar aquest tipus de motivació intrínseca.

- La influència d'un lideratge transaccional pot fer desenvolupar motivacions intrínseques (com la motivació pel servei públic) a les persones.

Hipòtesi rebutjada. Doncs el lideratge transaccional es tracta d'un factor que té relació amb la motivació per treballar en el servei públic i no és doncs, una de les variables transcendents per generar aquest tipus de motivació intrínseca.

7. CONCLUSIONS

Serveis com l'educació o la sanitat, són dos serveis molt rellevants per mantenir una bona qualitat de vida, els quals han passat èpoques complicades durant els últims temps aquí a Catalunya. Davant tal situació crec que és important preguntar-se perquè tot i això hi ha gent que segueix cobrint aquests serveis.

En aquest treball m'he centrat en mirar d'investigar principalment quins factors són els més transcendents perquè tinguem persones que prestin les seves capacitats i habilitats sanitàries al servei de tots nosaltres. D'entre els diversos factors possibles, s'ha partit de conceptes com el de lideratge o el de motivació per estudiar amb profunditat la relació que s'estableix entre aquests i la satisfacció laboral i amb el rendiment individual dels treballadors del servei públic sanitari.

He pogut trobar com en cada situació hi ha variables que juguen un paper més important que d'altres. Si ens fixem més en la satisfacció laboral dels treballadors, és el tipus de lideratge que influencia als treballadors el que explica, principalment, que aquesta satisfacció si millor o pitjor. En el cas del rendiment individual és la motivació d'una pròpia persona el que explica bàsicament els fruits del treball realitzat pel treballador. No he pogut determinar concretament com es donen aquests processos, com el fet d'exercir tals lideratges o desenvolupar tals motivacions fa que la satisfacció laboral o el rendiment individual dels treballadors millori o empitjori. Per això seria necessari realitzar processos experimentals.

Cal anotar també, que amb aquest treball he pogut tractar de més a fons la motivació pel servei públic, un fenomen el qual encara s'hi poden destinar forces més recursos per a la seva investigació. Amb aquesta recerca he mirat de difondre més la seva coneixença dins l'àmbit acadèmic. Doncs almenys he pogut comprovar com aquesta motivació té una relació molt significativa amb el lideratge transformacional (imatge 11), el qual segurament podria ser la font generadora d'aquesta motivació tot i que s'hauria de verificar per mitjà de d'aproximacions experimentals. No vaig trobar relació amb el lideratge transaccional, i vaig pensar que segurament aquest se'l podria associar més amb la motivació extrínseca. De totes formes, però, almenys en aquest sector públic no es donava el cas.

Aquesta investigació personalment penso que m'ha anat molt bé per poder seguir practicant i aprenent a gestionar diferents tècniques d'anàlisi quantitatiu; des de l'enquesta fins a l'anàlisi de regressió lineal. Crec que això ha estat del més rellevant d'aquesta experiència, una que sens dubte m'ha ajudat a créixer de cara a l'elaboració d'investigacions futures.

8. BIBLIOGRAFIA

Amabile, T.M. (1993). *Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace*. Human Management Review. 1993; 3 (3): 185-201.

Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999), "Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire", Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 72, pp. 441-62.

Ballart, X., Ripoll, G., Rico, G. (2016). *La motivación en los servicios públicos: análisis empírico de sus antecedentes y de sus efectos*. Nº1a ed. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bono, J.E. and Judge, T.A. (2003), "Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders", Academy of Management Journal, Vol. 46 No. 5, pp. 554-71.

Departament de Salut, Generalitat de Catalunya (2017). *Baròmetre Sanitari de Catalunya*. Recuperat de:
https://catsalut.gencat.cat/web/.content/minisite/catsalut/ciutadania/serveis_atencio_salut/valoracio_serveis_atencio_salut/barometre_sanitari/barometre_sanitari_catalunya_2a_onada_novembre_2017.pdf

Eyal, O. and Kark, R. (2004), "How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship", Leadership and Policy in Schools, Vol. 3 No. 3, pp. 211-35.

Eyal, O. and Roth, G. (2011), "Principals' leadership and teachers' motivation. Self-determination theory analysis". *Journal Education of Administration*, Vol.49, Nº3, pp. 256-275

Frey, B. S. (1997). *Not just for the money: An economic theory of personal motivation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Grant, A.M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel de Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance and Productivity. *Journal of Applied Psychology*. 93 (1):48-58).

Higgins, E.T. (1998), "Promotion and prevention: regulatory focus as a motivational principle",

in Zanna, M.P. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 30, Academic Press, New York, NY, pp. 1-46.

Jensen, T. U. and Bro, L. L. (2017), "How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction" *American Review of Public Administration*. Vol. 48, N°6, pp 535-549.

Kark, R. and Van Dijk, D. (2007), "Motivation to lead, motivation to follow: the role of the self regulatory focus in leadership processes", *Academy of Management Review*, Vol. 32, pp. 500-28.

Krogsgaard, J. A., Thomsen, P., & Andersen, L. B. (2014). Only if we agree? How value conflicts moderate the relationship between transformational leadership and public service motivation. *International Journal of Public Administration*, 37, 895-907.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.

Perry, J.L., Wise, L.R. (1982). *Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations*. *Academy of Management Review*. 1982; 7(1): 89-98.

Quinn, R.E. (1988), *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, 1-32.

Shamir, B., House, R.J. and Arthur, M.B. (1993), "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory", *Organization Science*, Vol. 4 No. 4, pp. 577-94.

Spreitzer, G.M., De Janasz, S.C. and Quinn, R.E. (1999), "Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 No. 4, pp. 511-26.

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72, 206-215.

Yukl, G. (1998), *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

9. ANNEXOS

Recodificacions

Imatge 1

```
NUMERIC
NUMERIC LideratgeTransformacional.

VARIABLE LABELS
VARIABLE LABEL LideratgeTransformacional 'LideratgeTransformacional'.

COMPUTE
COMPUTE LideratgeTransformacional = q0016_0001+q0016_0002+q0016_0003+q0016_0004.

EXECUTE
EXECUTE.
```

Imatge 2

```
NUMERIC
NUMERIC LideratgeTransaccional.

VARIABLE LABELS
VARIABLE LABEL LideratgeTransaccional 'LideratgeTransaccional'.

COMPUTE
COMPUTE LideratgeTransaccional = q0016_0005+q0016_0006+q0016_0007.

EXECUTE
EXECUTE.
```

Imatge 3

```
NUMERIC
NUMERIC APP.

VARIABLE LABELS
VARIABLE LABEL APP 'APP'.

COMPUTE
COMPUTE APP = q0011_0001+q0011_0002+q0011_0003+q0011_0004.

EXECUTE
EXECUTE.
```

Imatge 4

```
NUMERIC
NUMERIC CMP.

VARIABLE LABELS
VARIABLE LABEL CMP 'CMP'.

COMPUTE
COMPUTE CMP = q0013_0001+q0013_0002+q0013_0003+q0013_0004.

EXECUTE
EXECUTE.
```

Imatge 5

```
NUMERIC
NUMERIC CVP.

VARIABLE LABELS
VARIABLE LABEL CVP 'CVP'.

COMPUTE
COMPUTE CVP = q0012_0001+q0012_0002+q0012_0003+q0012_0004.

EXECUTE
EXECUTE.
```

Imatge 6

```
NUMERIC
NUMERIC SP.

VARIABLE LABELS
VARIABLE LABEL SP 'SP'.

COMPUTE
COMPUTE SP = q0014_0001+q0014_0002+q0014_0003+q0014_0004.

EXECUTE
EXECUTE.
```

Imatge 7

```
VARIABLE LABELS
VARIABLE LABEL MotivacioServeiPublic 'MotivacioServeiPublic'.

COMPUTE
COMPUTE MotivacioServeiPublic = APP+CVP+CMP+SP.

EXECUTE
EXECUTE.
```

Imatge 8

```
NUMERIC
NUMERIC MotivacioExtrinseca.

VARIABLE LABELS
VARIABLE LABEL MotivacioExtrinseca 'MotivacioExtrinseca'.

COMPUTE
COMPUTE MotivacioExtrinseca = q0009_0001+q0009_0002+q0009_0003.

EXECUTE
EXECUTE.
```

Imatge 9

```
NUMERIC
NUMERIC RendimentIndividual.

VARIABLE LABELS
VARIABLE LABEL RendimentIndividual 'RendimentIndividual'.

COMPUTE
COMPUTE RendimentIndividual = q0008_0001+q0008_0002+q0008_0003.

EXECUTE
EXECUTE.
```

Imatge 10

```
NUMERIC
NUMERIC SatisfaccioLaboral.

VARIABLE LABELS
VARIABLE LABEL SatisfaccioLaboral 'SatisfaccioLaboral'.

COMPUTE
COMPUTE SatisfaccioLaboral = q0022_0001+q0022_0002+q0022_0003+q0022_0004.

EXECUTE
EXECUTE.
```

Taules Contingència

Imatge 11

```
> tables<-contingency.tables(
+ row.vars=d(Motivacio_ServeiPublic),
+ col.vars=d(Lideratge_Transformacional), data=TFG)
> tables<-add.chi.squared(tables)
> print(tables, prop.r=T, prop.c=T, prop.t=F)
=====
=====
===== Table: Motivacio_ServeiPublic by Lideratge_Transformacional =====
```

```

          Large Sample
      Test Statistic    DF  p-value | Effect Size est. Lower (%)
Chi Squared 1079.133    840 <0.001 | Cramer's V 0.28 0.102 (2.5)

      Test Upper (%)
Chi Squared 0.158 (97.5)
-----

```

Imatge 12

```

> tables<-contingency.tables(
+ row.vars=d(Motivacio_ServeiPublic),
+ col.vars=d(Lideratge_Transaccional),data=TFG)
> tables<-add.chi.squared(tables)
> print(tables,prop.r=T,prop.c=T,prop.t=F)
=====

          Large Sample
      Test Statistic    DF  p-value | Effect Size est. Lower (%) Upper (%)
Chi Squared 636.942    630 0.415   | Cramer's V 0.248 0 (2.5) 0.09 (97.5)

-----

```

Table: Motivacio_ServeiPublic by Lideratge_Transaccional

Imatge 13

```

> tables<-contingency.tables(
+ row.vars=d(Motivacio_Extrinseca),
+ col.vars=d(Lideratge_Transformacional),data=TFG)
> tables<-add.chi.squared(tables)
> print(tables,prop.r=T,prop.c=T,prop.t=F)
=====

          Large Sample
      Test Statistic    DF  p-value | Effect Size est. Lower (%) Upper (%)
Chi Squared 460.02    408 0.038   | Cramer's V 0.217 0 (2.5) 0.111 (97.5)

-----

```

Table: Motivacio_Extrinseca by Lideratge_Transformacional

Imatge 14

```
> tables<-contingency.tables(
+ row.vars=d(Motivacio_Extrinseca),
+ col.vars=d(Lideratge_Transaccional),data=TFG)
> tables<-add.chi.squared(tables)
> print(tables,prop.r=T,prop.c=T,prop.t=F)
=====

=====
===== Table: Motivacio_Extrinseca by Lideratge_Transaccional =====

Large Sample
Test Statistic    DF  p-value | Effect Size est.  Lower (%) Upper (%)
Chi Squared 290.802    306 0.725 | Cramer's V 0.173 0 (2.5) 0.061 (97.5)
-----
```

Alpha de Crombach

Imatge 15 Lideratge Transformacional

```
GET
GET FILE= "C:\Users\admin\Contacts\Downloads\PSPP\TFG.sav".

RELIABILITY
RELIABILITY
/VARIABLES= q0016_0001 q0016_0002 q0016_0003 q0016_0004
/MODEL=ALPHA.

Scale: ANY

Case Processing Summary


|       |          | N   | %      |
|-------|----------|-----|--------|
| Cases | Valid    | 574 | 100.00 |
|       | Excluded | 0   | .00    |
|       | Total    | 574 | 100.00 |



Reliability Statistics


| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .96              | 4          |


```


Imatge 16 Lideratge Transaccional

RELIABILITY

RELIABILITY

/VARIABLES= q0016_0005 q0016_0006 q0016_0007

/MODEL=ALPHA.

Scale: ANY

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	574	100.00
	Excluded	0	.00
	Total	574	100.00

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.75	3

Imatge 17 Motivació Extrínseca

RELIABILITY

RELIABILITY

/VARIABLES= q0009_0001 q0009_0002 q0009_0003

/MODEL=ALPHA.

Scale: ANY

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	574	100.00
	Excluded	0	.00
	Total	574	100.00

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.66	3

Imatge 18 Atracció Polítiques Públiques

RELIABILITY

RELIABILITY

/VARIABLES= q0011_0001 q0011_0002 q0011_0003 q0011_0004
/MODEL=ALPHA.

Scale: ANY

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	574	100.00
	Excluded	0	.00
	Total	574	100.00

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.82	4

Imatge 19 Compassió

RELIABILITY

RELIABILITY

/VARIABLES= q0013_0001 q0013_0002 q0013_0003 q0013_0004
/MODEL=ALPHA.

Scale: ANY

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	574	100.00
	Excluded	0	.00
	Total	574	100.00

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.83	4

Imatge 20 Compromís amb l'interès públic

RELIABILITY

RELIABILITY
/VARIABLES= q0012_0001 q0012_0002 q0012_0003 q0012_0004
/MODEL=ALPHA.

Scale: ANY

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	574	100.00
	Excluded	0	.00
	Total	574	100.00

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.69	4

Imatge 21 Sacrifici Personal

RELIABILITY

RELIABILITY
/VARIABLES= q0014_0001 q0014_0002 q0014_0003 q0014_0004
/MODEL=ALPHA.

Scale: ANY

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	574	100.00
	Excluded	0	.00
	Total	574	100.00

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.84	4

Imatge 22 Motivació Servei Públic

RELIABILITY

RELIABILITY

/VARIABLES= APP CVP CMP SP

/MODEL=ALPHA.

Scale: ANY

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	574	100.00
	Excluded	0	.00
	Total	574	100.00

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.73	4

Imatge 23 Rendiment Individual

RELIABILITY

RELIABILITY

/VARIABLES= q0008_0001 q0008_0002 q0008_0003

/MODEL=ALPHA.

Scale: ANY

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	574	100.00
	Excluded	0	.00
	Total	574	100.00

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.72	3

Imatge 24 Satisfacció Laboral

RELIABILITY			
RELIABILITY			
/VARIABLES= q0022_0001 q0022_0002 q0022_0003 q0022_0004			
/MODEL=ALPHA.			
Scale: ANY			
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	574	100.00
	Excluded	0	.00
	Total	574	100.00
Reliability Statistics			
	Cronbach's Alpha	N of Items	
	.75	4	

Correlacions

Imatge 25

CORRELATIONS														
CORRELATION														
/VARIABLES = MotivacioServeiPublic APP CVP CMP SP MotivacioExtrinseca LideratgeTransaccional LideratgeTransformacional RendimentIndividual SatisfaccioLaboral Genere Edat NivellEstudis														
/PRINT = TWOTAIL SIG.														
Correlations														
MotivacioServeiPublic	Pearson Correlation	1.00	.78	.71	.81	.80	-.03	.02	.16	.27	.20	.06	.01	.07
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.488	.618	.000	.000	.000	.160	.724	.077
	N	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574
APP	Pearson Correlation	.78	1.00	.59	.61	.39	.06	.00	.16	.35	.20	.11	-.02	.07
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.184	.993	.000	.000	.000	.006	.571	.083
	N	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574
CVP	Pearson Correlation	.71	.59	1.00	.56	.31	.06	-.04	.08	.24	.13	.07	.03	.07
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.167	.401	.053	.000	.002	.098	.522	.111
	N	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574
CMP	Pearson Correlation	.81	.61	.56	1.00	.47	.07	.01	.13	.27	.13	.11	-.08	.03
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.081	.880	.001	.000	.002	.011	.072	.537
	N	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574
SP	Pearson Correlation	.80	.39	.31	.47	1.00	-.16	.06	.12	.08	.15	-.04	.07	.06
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.182	.003	.051	.000	.363	.079	.130
	N	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574
MotivacioExtrinseca	Pearson Correlation	-.03	.06	.06	.07	-.16	1.00	.08	-.05	.12	-.06	.06	-.13	.06
	Sig. (2-tailed)	.488	.184	.167	.081	.000	.056	.200	.003	.003	.152	.184	.002	.161
	N	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574
LideratgeTransaccional	Pearson Correlation	.02	.00	-.04	.01	.06	.08	1.00	.38	-.02	.35	-.06	.07	-.02
	Sig. (2-tailed)	.618	.993	.401	.880	.182	.056	.000	.559	.000	.000	.167	.087	.658
	N	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574
LideratgeTransformacional	Pearson Correlation	.16	.16	.08	.13	.12	-.05	.38	1.00	.04	.75	.08	.01	-.02
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.053	.001	.003	.200	.000	.000	.370	.000	.046	.790	.679
	N	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574
RendimentIndividual	Pearson Correlation	.27	.35	.24	.27	.08	.12	-.02	.04	1.00	.18	.07	.00	.07
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.051	.003	.559	.370	.000	.000	.077	.986	.085
	N	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574
SatisfaccioLaboral	Pearson Correlation	.20	.20	.13	.13	.15	-.06	.35	.75	.18	1.00	.04	-.01	-.01
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.002	.000	.152	.000	.000	.000	.000	.308	.794	.753
	N	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574
Genere	Pearson Correlation	.06	.11	.07	.11	-.04	.06	-.06	.08	.07	.04	1.00	-.16	.03
	Sig. (2-tailed)	.160	.006	.098	.011	.363	.184	.167	.046	.077	.308	.000	.515	.574
	N	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574
Edat	Pearson Correlation	.01	-.02	.03	-.08	.07	-.13	.07	.01	.00	-.01	-.16	1.00	-.02
	Sig. (2-tailed)	.724	.571	.522	.072	.079	.002	.087	.790	.986	.794	.000	.665	.574
	N	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574
NivellEstudis	Pearson Correlation	.07	.07	.07	.03	.06	.06	-.02	.07	.07	-.01	.03	-.02	1.00
	Sig. (2-tailed)	.077	.083	.111	.537	.130	.161	.658	.679	.085	.753	.515	.865	.574
	N	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574	574

Anàlisi de Regressió Lineal

Imatge 26

```

REGRESSION
REGRESSION
/VARIABLES= MotivacioServeiPublic MotivacioExtrinseca LideratgeTransaccional LideratgeTransformacional Genere Edat NivellEstudis
/DEPENDENT= SatisfaccioLaboral RendimentIndividual
/METHOD=ENTER
/STATISTICS=COEFF R ANOVA.

```

Imatge 27

Model Summary (RendimentIndividual)					
<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>		
.31	.10	.08	1.51		

ANOVA (RendimentIndividual)					
	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Regression</i>	137.52	7	19.65	8.60	.000
<i>Residual</i>	1293.63	566	2.29		
<i>Total</i>	1431.14	573			

Coefficients (RendimentIndividual)					
	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	10.84	1.17	.00	9.23	.000
MotivacioServeiPublic	.06	.01	.26	6.51	.000
MotivacioExtrinseca	.07	.02	.13	3.27	.001
LideratgeTransaccional	-.02	.02	-.04	-1.01	.312
LideratgeTransformacional	.00	.01	.01	.33	.738
Genere	.17	.14	.05	1.22	.222
Edat	.00	.01	.03	.62	.538
NivellEstudis	.18	.17	.04	1.07	.285

Imatge 28

Model Summary (SatisfaccioLaboral)

<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
.76	.57	.57	2.53

ANOVA (SatisfaccioLaboral)

	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Regression</i>	4893.91	7	699.13	109.10	.000
<i>Residual</i>	3627.00	566	6.41		
<i>Total</i>	8520.91	573			

Coefficients (SatisfaccioLaboral)

	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
<i>(Constant)</i>	8.92	1.97	.00	4.54	.000
MotivacioServeiPublic	.04	.01	.08	2.95	.003
MotivacioExtrinseca	-.04	.03	-.03	-1.06	.289
LideratgeTransaccional	.08	.03	.09	2.92	.004
LideratgeTransformacional	.47	.02	.70	23.17	.000
Genere	-.16	.23	-.02	-.68	.498
Edat	-.01	.01	-.03	-1.18	.239
NivellEstudis	-.04	.28	.00	-.14	.891